



KMU Portal

"Auch KMU müssen sich Gedanken zu ihrer Art der verantwortungsvollen Unternehmensführung machen"

Vertrauen sei zentral für den langfristigen Markterfolg eines Unternehmens, stellt Pascal Lüthi, Berater bei BHP – Brugger und Partner AG fest. Unter dem Sammelbegriff "Corporate Responsibility" werden die Bemühungen der Firmen subsumiert, dieses zentrale Element für den Geschäftserfolg aufzubauen und nachhaltig zu pflegen. Schweizer KMU können sich ihr Wissen dazu auf der UN Global Compact Lernplattform für Schweizer Unternehmen erwerben.

Das Schlagwort "Corporate Responsibility" (CR) lässt sich mit verantwortungsvoller Unternehmensführung übersetzen. Doch was bedeutet dieser Begriff?

Pascal Lüthi: Die aktuelle Finanz- und Wirtschaftskrise unterstreicht auf eindrückliche Weise, dass Unternehmen, die langfristig in einem Markt bestehen wollen, auf das Vertrauen ihres Umfeldes angewiesen sind. Zu den zentralen Anspruchsgruppen zählen neben den Kunden die Mitarbeitenden, die Investoren/Aktionäre, aber auch zivilgesellschaftliche Akteure wie Gewerkschaften, Verbände oder andere NGO sowie die breite Öffentlichkeit.

Das Vertrauen und die Treue von Kunden, Investoren usw. sichert sich ein Unternehmen, indem es sich nicht nur an minimale rechtliche Vorschriften hält, sondern darüber hinaus ökonomische, soziale und ökologische Verantwortung übernimmt, die Mehrwerte für das Unternehmen und die Gesellschaft schafft.

Inwiefern beeinflusst CR konkret das Wirken von Unternehmen?

Lüthi: Zur Erzielung von Profit reicht oft ein Fokus auf rein ökonomische Grössen. Wenn ein Unternehmen jedoch den langfristigen Erfolg sucht, tut es gut daran, zusätzlich auch soziale und ökologische Kriterien in seine Entscheidungen miteinzubeziehen. Mit Selbstlosigkeit hat dies nur ganz am Rande zu tun. Im Gegenteil: Mit diesem Fokus kann das Unternehmen sich bietende Chancen in allen drei Bereichen - Ökonomie, Ökologie und Soziales - konsequent nutzen und allfällige Risiken frühzeitig erkennen und minimieren. Damit stärkt das Unternehmen nicht nur das Vertrauen der Anspruchsgruppen, sondern letztlich auch seine eigene Wettbewerbsfähigkeit.

Dazu ein Beispiel: Als verantwortungsbewusstes Unternehmen wendet die Firma X viel Zeit und Geld auf, um überdurchschnittliche Arbeitsbedingungen mittels Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, familienfreundlichen Regelungen, partizipativem Führungsstil usw. zu schaffen. Dies verursacht Kosten, die allerdings als Investitionen betrachtet werden müssen, da sie vom Nutzen langfristig übertroffen werden: Mit der damit gesteigerten Motivation und Innovationskraft der Mitarbeiter können nämlich auf der einen Seite Qualitäts- und Produktivitätsgewinne realisiert und auf der anderen Seite unnötige Fluktuationskosten verringert werden. Des Weiteren kann die Firma X ihre hervorragenden Arbeitsbedingungen in der Kommunikation mit ihren Anspruchsgruppen nutzen. Die Firma wird für qualifizierte Mitarbeiter attraktiver und gewinnt unter Umständen auch in der öffentlichen Wahrnehmung - sei dies lokal, national oder international - an Vertrauen und Attraktivität.

CR ist ein weiter Begriff. Inwieweit gibt es Standards, Best Practice Vorschriften, etc sowie Bestrebungen, entsprechende Normen zu entwickeln?

Lüthi: Es existieren tatsächlich solche Standards. Die Weite des CR-Begriffs spiegelt sich jedoch in ihnen wider. So gibt es CR-Standards für Finanzinvestoren (Principles for Responsible Investments) und solche für ein transparentes und vereinheitlichtes Reporting (Global Reporting Initiative, Reporting Framework). Weiter bestehen Richtlinien für die sozialen (SA 8000) und die ökologischen Aspekte (ISO 14000) der Unternehmenstätigkeit. Das Spektrum reicht somit von allgemein bis spezifisch.

Darüber hinaus gibt es auch Unterschiede im inhaltlichen Detaillierungsgrad. Hier reicht das Spektrum von abstrakt bis konkret. Auf der einen Seite steht beispielsweise der UN Global Compact: 1998 vom damaligen UNO-Generalsekretär Kofi Annan initiiert, hat sich der Global

Compact (UNGC) zu einer Sammlung von allgemeinen Prinzipien entwickelt, die die Bereiche Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung abdecken. Dabei wurde bewusst der Ansatz des "kleinsten gemeinsamen Nenners" gewählt, was den UNGC mit seinen über 5'000 Mitgliedern, davon zirka 4'000 Unternehmen, zur weltweit integrativsten Initiative im Bereich der CR macht und andererseits die Mitglieder immer wieder vor Probleme stellt, die breiten und abstrakten Prinzipien in konkrete unternehmerische Massnahmen umzusetzen.

Auf der anderen Seite des Spektrums haben wir beispielsweise den Leitfaden ISO 26000 zur Bewertung von sozialer bzw. ökologischer Verantwortung von Unternehmen. Aufgrund des hohen Detaillierungsgrads und der thematischen Breite wird dieser wohl erst im Jahr 2010 bereit stehen. Momentan ringen Industrie, Regierungen, NGO und Verbraucherorganisationen über den genauen Wortlaut der weltweit gültigen Norm.

Ist CR nicht nur vorab etwas, das Grossfirmen tangiert?

Lüthi: Tatsächlich waren es in der Vergangenheit in erster Linie (multinationale) Grossfirmen, die sich mit CR-Themen befasst haben und deren CR-Leistungsausweis von Stakeholdern kritisch beurteilt wurde. Dies hing nicht zuletzt mit ihrer Grösse und der damit einhergehenden öffentlichen Aufmerksamkeit zusammen. Auch ihre internationale Vernetzung und die Tatsache, dass sie oft in Entwicklungs- und Schwellenländern arbeiteten, waren ausschlaggebend. Im Zuge der Globalisierung haben sich die Verhältnisse aber drastisch geändert. Nun kommen auch international tätige KMU nicht mehr umhin, sich Gedanken zu ihrer CR zu machen.

Warum sind auch Schweizer KMU bezüglich guter CR betroffen?

Lüthi: Grundsätzlich nützt verantwortungsbewusstes Verhalten allen Unternehmen, ob Grossfirma oder KMU, national oder international tätig. Besonders betroffen sind jedoch Schweizer KMU, die selber oder über Zulieferer in Entwicklungs- und Schwellenländern tätig sind. Oft werden die KMU dabei mit unbekanntem Realitäten konfrontiert. Fremde kulturelle Normen, Rechtsunsicherheit, Korruption, verantwortungsloser Umgang mit der Natur oder aber Menschenrechtsverletzungen stellen sie vor neue Herausforderungen. Spätestens in diesem Kontext ist es auch für ein KMU essenziell, sich mit der eigenen CR zu befassen. Hinzu kommt, dass KMU häufig in der Rolle des Zwischenhändlers oder Zulieferers agieren, der verstärkt den Druck seiner Abnehmer zu spüren bekommt. Diese stehen oft am Ende der Wertschöpfungskette und müssen dem kritischen Konsumenten Rechenschaft ablegen.

CR hat auch mit Unternehmensethik / Unternehmerethik zu tun. Oft steht bei KMU der Patron/die Patronne als alleiniger "Leuchtturm" auf weiter Flur. Wie kann er / sie dieses Thema den Angestellten näher bringen?

Lüthi: Mit dem Leuchtturm in der Person der Patronne, des Patrons ist bereits ein wichtiger Grundstein gelegt. Unzählige Beispiele aus der Privatwirtschaft zeigen, dass starke Unternehmenswerte und Verantwortungsbewusstsein nur auf die Mitarbeitenden übertragen werden können, wenn die Unternehmensführung, allen voran der Chef, eine Vorbildrolle einnimmt und diese Prinzipien vorlebt.

Damit ist es in den meisten Fällen jedoch noch nicht getan. Entscheidend ist erstens, dass die Grundlagen für verantwortungsbewusstes Handeln transparent festgehalten werden - ob in einfachen Richtlinien oder über einen ausführlichen Verhaltenskodex (Code of Conduct) ist zweitrangig. Darüber hinaus sind die betriebsinterne Kommunikation und eine offene Feedback-Kultur ausschlaggebend. Häufig wird die interne Kommunikation durch praxisnahe Schulungen unterstützt. So können Konfliktfälle beispielsweise im Bereich der Korruptionsbekämpfung anschaulich und praxisnah thematisiert werden. Je nach Unternehmensgrösse ist auch eine Verankerung der CR-Unternehmensziele in den Zielvorgaben der Mitarbeitenden sinnvoll.

Wie soll man gute CR von der Aussenwelt (Stakeholdern) ansprechen, respektive einfordern?

Lüthi: Für Unternehmen stellt die Kontrolle der Wertschöpfungskette - Neudeutsch: supply chain management - eine grosse Herausforderung dar. Wie kann beispielsweise ein Kleinbetrieb, der Elektrogeräte entwickelt und diese in China produzieren lässt, gegenüber seinen Abnehmern garantieren, dass die gelieferten Produkte nicht von Kinderhand oder unter Einsatz von gesundheitsschädigenden Materialien gefertigt wurden?

Grossfirmen verpflichten ihre Zulieferer immer häufiger über einen detaillierten Verhaltenskodex und die unabhängige Kontrolle durch Audit-Firmen. Eine kostspielige Angelegenheit zwar, die sich vor dem Hintergrund der potenziellen Risiken jedoch lohnt - man denke beispielsweise an teure Rückrufaktionen oder an den öffentlichen Vertrauensverlust aufgrund von Meldungen über desolate Arbeitsbedingungen bei einem Zulieferer, welche zudem häufig in einen Rechtsstreit münden. Die KMU stehen in diesem Zusammenhang vor einer besonderen Herausforderung. Nur wenige haben die Ressourcen, es den Grossen gleich zu tun. Es spricht aber nichts

dagegen, von deren Vorarbeiten zu profitieren, sei dies durch die Orientierung an einem bestehenden Code of Conduct oder aber durch die Zusammenarbeit mit Zulieferern, die bereits bei Grossfirmen unter Vertrag bzw. unter Kontrolle stehen.

Wie können KMU konkrete Massnahmen zur Verbesserung/Anpassung der CR in Angriff nehmen?

Lüthi: Auch hier gilt: Das Rad muss nicht neu erfunden werden. KMU können sich wie eben erwähnt an Bestehendem orientieren und damit von den Erfahrungen anderer profitieren. Eine Verankerung von CR erfolgt eigentlich immer über dieselben Etappen: Am Anfang steht die Erkenntnis, dass CR dem Unternehmen vielerlei Chancen bietet. Der Grundstein für verantwortungsbewusstes Handeln wird sodann mit der Integration von CR-Aspekten in die Geschäftsstrategie gelegt. CR ist nicht losgelöst vom restlichen Geschäft, sondern integraler Bestandteil. Dabei müssen soziale und ökologische Mehrwerte möglichst effizient erbracht werden und den einzelnen CR-Massnahmen muss ein unmittelbarer oder langfristiger Nutzen gegenüber stehen.

Im Anschluss an die Strategie folgt die Integration in die Prozesse und die Organisation beispielsweise über Risikoanalysen, einen Verhaltenskodex, Checklisten oder Ähnlichem. Wichtig ist hierbei, dass die Verantwortlichkeiten auf Stufe der Unternehmensführung klar verteilt sind. Im Anschluss daran folgen die bereits erwähnte Kommunikation sowie die Schulung von Schlüsselpersonen. Und schliesslich - ein oft vergessen gegangener Aspekt - die regelmässige Überprüfung der Strategie, der Massnahmen und Prozesse.

Wie kann ein KMU sich konkret über die Entwicklungen im Bereich CR informieren?

Lüthi: Neben einer zunehmenden Anzahl von Büchern zum Thema bieten die Websites des UN Global Compact oder des International Business Leaders Forum (IBLF) eine Fülle von Anhaltspunkten. Praxisorientierte, KMU-spezifische Literatur und Hilfsmittel sind allerdings noch eher rar. Eine wertvolle Möglichkeit, sich verstärkt mit CR-Themen zu befassen, bietet sich ausserdem über den Austausch mit anderen Unternehmen. Hier spielt die UNGC Lernplattform für Schweizer Unternehmen eine wichtige Rolle. An den praxisorientierten Veranstaltungen der Lernplattform haben Schweizer KMU die Gelegenheit, vom Wissen und den Erfahrungen anderer Unternehmen zu profitieren.

Was bietet die Lernplattform für KMU? Was soll sie künftig werden?

Lüthi: Die Veranstaltungen der Lernplattform richten sich in dreifacher Hinsicht nach den Bedürfnissen der Unternehmen: Erstens fokussieren sie auf ein spezifisches CR-Thema, z.B. die Entwicklung und Umsetzung eines Verhaltenskodex oder die Einhaltung von Menschenrechtsnormen in China. Zweitens sind die Veranstaltungen praxisorientiert, d.h. Unternehmensvertreter präsentieren ihr Wissen und ihre Erfahrungen aus dem Geschäftsalltag und diskutieren diese mit den teilnehmenden Firmen in einem vertraulichen Rahmen. Drittens finden die Veranstaltungen zu Randstunden statt und berücksichtigen damit den engen Terminkalender der Unternehmensvertreter.

Das Sustainability Forum Zürich hat zusammen mit dem Eidgenössischen Departement für auswärtige Angelegenheiten (Politische Abteilung IV) diese Initiative vor gut zwei Jahren gestartet, um eine Angebotslücke zu schliessen. Momentan konzentrieren sich die Aktivitäten der Lernplattform auf die erwähnten Dialogveranstaltungen für Unternehmen, insbesondere KMU. Im Laufe der Zeit soll sich daraus jedoch eine permanente Lern- bzw. Wissensplattform entwickeln, die verschiedene Akteure zusammenbringt, für sie relevante Themen aufgreift und geeignete Hilfsmittel für den täglichen Umgang mit CR-Themen erarbeitet.

Welchen Einfluss hat die aktuelle Wirtschaftskrise auf die CR-Aktivitäten von Unternehmen?

Lüthi: Wir befinden uns derzeit an einer wichtigen Wegmarke. Einerseits werden die nächsten Monate - oder gar Jahre - zeigen, bei welchen Unternehmen die CR-Bekanntnisse bereits ins unternehmerische Selbstverständnis Eingang gefunden haben und bei welchen es sich nach wie vor um kommunikative Lippenbekenntnisse handelt. Andererseits machen die Ursachen der aktuellen Krise deutlich, dass sich Unternehmensstrategien, die auf langfristige Mehrwerte und Vertrauen abzielen, auszahlen. Nicht nur im Bankensektor gibt es Unternehmen, die momentan vom langfristig aufgebauten Vertrauen bei ihren Anspruchsgruppen profitieren. In diesen schwierigen Zeiten müssten sich deshalb viele Unternehmen und Führungskräfte sagen: "Jetzt erst recht!". Um gestärkt aus der Krise hervorzugehen, können sie es sich nicht mehr länger leisten, die mit CR verbundenen Chancen ungenutzt zu lassen und das Vertrauen der Anspruchsgruppen weiterhin aufs Spiel zu setzen.

[Zurück zur Übersicht 2008](#)

KMU Portal

[Kontakt](#) | [Rechtliche Grundlagen](#)

<http://www.kmu.admin.ch/aktuell/00524/00730/01347/index.html?lang=de>